



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**BUDAYA ORGANISASI DAN INOVASI : KAJIAN KES DI SEBUAH
ORGANISASI PERISIAN KOMPUTER TEMPATAN**

ROZIHAN BT ABDUL AZIZ

FPP 2002 3

**BUDAYA ORGANISASI DAN INOVASI : KAJIAN KES DI SEBUAH
ORGANISASI PERISIAN KOMPUTER TEMPATAN**

Oleh

ROZIHAN BT ABDUL AZIZ

**Tesis ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia, Sebagai Memenuhi Keperluan untuk Ijazah Master Sains.**

Januari 2002

Abstrak tesis ini dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Master Sains

BUDAYA ORGANISASI DAN INOVASI : KAJIAN KES DI SEBUAH ORGANISASI PERISIAN KOMPUTER TEMPATAN

Oleh

Rozihan bt Abdul Aziz

Januari 2002

Pengerusi : Dr. Khairuddin Idris, Ph.D.

Fakulti : Pengajian Pendidikan

Kajian kes di sebuah organisasi perisian komputer tempatan ini, bertujuan untuk memahami budaya organisasi terkini dan mengetahui bagaimana organisasi membantu dalam meningkatkan inovasi. Selain itu, kajian turut mendalami keperluan organisasi dalam mengeluarkan inovasi.

Kajian yang menggunakan pendekatan kualitatif ini, telah menggunakan teknik pengumpulan data secara temubual semi struktur, pemerhatian dan analisis data sekunder. Data dari temubual telah ditranskrip dan dianalisis menggunakan Teknik Analisis Perbandingan Berterusan. Bagi mendapatkan tema, proses analisis data dilakukan berselang-seli dengan proses pengumpulan data sehingga mencapai tahap ketepuan. Tema yang berulang-ulang dalam data dijadikan kategori. Sepanjang proses pengumpulan dan analisis data, tema-tema tersebut dimodifikasi bagi membolehkan ia mewakili sepenuhnya apa yang didapati dari pengalaman ahli organisasi.

Kajian menunjukkan budaya organisasi memainkan peranan penting dalam inovasi. Nilai yang didukung seperti ketiadaan formaliti dan fleksibiliti telah memudahkan aplikasi dan perkongsian pengetahuan. Oleh itu, Maltrex boleh dipandang sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Nilai yang didukung boleh dilihat secara jelas pada persekitaran kerja, yang turut menyumbang kepada inovasi. Kajian juga mendapati pembelajaran merupakan aspek penting kepada anggota-anggota organisasi. Data menunjukkan terdapat tiga jenis pembelajaran yang digunakan untuk meningkat dan mengemaskinikan pengetahuan, iaitu pembelajaran formal, pembelajaran tidak formal dan pembelajaran informal.

Abstract of thesis presented to the Senat of University Putra Malaysia in fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science.

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION : CASE STUDY OF
A LOCAL SOFTWARE ORGANIZATION**

By

ROZIHAN BT ABDUL AZIZ

January, 2001

Chairman : Dr Khairuddin Idris, Ph.D.

Faculty : Educational Studies

A case study at a local software organization was developed to understand the organization culture and how the organization supports innovation. At the same time, the study also conducted an in-depth inquiry on the needs of the organization in developing innovations.

The study adopted the qualitative approach using semi-structured interviews, observation and secondary data analysis. The data then was transcribed and analyzed using the Constant Comparative Technique. To generate themes, the data analysis was done concurrently with data collection until saturation. The recurring themes in the data became the categories. Throughout the data collection and analysis process, the themes were modified to be most representative of the organization members' experiences.

The study indicated that organization culture plays an important role in innovation. The espoused values such as informality and flexibility facilitated the

application and sharing of knowledge in the organization. As such, Maltrex can be considered a learning organization. The espoused values can be seen clearly in the working environment, which contributed towards innovation. The study also found that the learning is an important facet for the members of organization. The data shows there are three types of learning that are used to increase and update knowledge, such as formal learning, non-formal learning and informal learning.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah S.W.T kerana di atas limpah kurniaNya dan inayatNya, saya dapat menyempurnakan kertas projek ini dengan bantuan dan kerjasama yang tidak ternilai harganya dari berbagai pihak. Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada mereka yang berkenaan. Budi dan jasa mereka yang sangat mulia itu hanya Allah sahaja yang dapat membalasnya.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan kepada penyelia saya, Dr. Khairuddin Idris kerana telah banyak menghulurkan bantuan, bimbingan, galakan, saranan dan tunjukajar yang sangat berharga sejak dari peringkat penyediaan cadangan penyelidikan hinggalah ke peringkat kajian ini disempurnakan. Beliau sentiasa membimbing dan bersedia meluangkan masa yang amat berharga tanpa jemu-jemu khususnya untuk membantu saya hingga membolehkan kajian ini disempurnakan pada masa yang ditetapkan.

Tidak lupa juga saya ucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Prof. Rahim Md. Sail dan Dr. Shamsuddin Ahmad yang juga telah banyak memberi tunjuk ajar dan nasihat yang sangat berharga untuk kajian saya ini. Tidak lupa juga terima kasih kepada semua pensyarah dan kakitangan di Jabatan Pemajuan Professional dan Pendidikan Lanjutan kerana banyak membantu.

Saya juga tujukan khas penghargaan ini kepada seluruh ahli keluarga saya terutama kedua ibu bapa yang telah membesarkan saya serta kedua adik, Ati dan Ita kerana saya percaya tanpa iringan doa restu mereka belum tentu saya boleh

mencapai kejayaan sepertimana yang saya capai pada hari ini. Tidak lupa juga saya tujukan penghargaan ini kepada rakan-rakan seperjuangan saya, K. Fiza, Huzaimi, Selly, Wan dan K. Linda yang turut sama membantu saya melalui sumbangan, panduan dan sokongan moral di sepanjang pengajian saya ini. Tidak dilupakan juga kepada rakan-rakan istimewa Kina, Majidah, Mas, Lin, Faridah, K.Ila, Mon, Lin, Lid, Rina dan As. Pertolongan dan jasa baik kalian tidak akan dilupa sepanjang hayat. Istimewa buat Azmi, sekalung terima kasih di atas bimbingan, nasihat dan galakan yang di beri sepanjang pengajian saya.

Ahkir sekali, saya ingin merakamkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam menyempurnakan tesis ini samada langsung atau tidak langsung, semoga Allah S.W.T. memberi ganjaran yang sewajarnya kepada kita semua.

Zehan 2002

Saya mengesahkan bahawa Jawatankuasa Pemeriksa bagi Rozihan Abd.Aziz telah mengadakan pemeriksaan akhir pada 29 hb. Januari, 2002 untuk menilai tesis Master Sains beliau yang bertajuk “Budaya Organisasi dan Inovasi : Kajian Kes di Organisasi Perisian Komputer Tempatan” mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan-peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa Pemeriksa memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahkan ijazah yang tersebut. Anggota Jawatankuasa Pemeriksa adalah seperti berikut:

Rusinah Joned, Ms.

Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan,
Fakulti Pengajian Pendidikan,
Universiti Putra Malaysia.
(Pengerusi)

Khairuddin Idris, Ph.D.

Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan,
Fakulti Pengajian Pendidikan,
Universiti Putra Malaysia.
(Ahli)

Rahim Mat Sail, Ph.D.

Profesor,
Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan,
Fakulti Pengajian Pendidikan,
Universiti Putra Malaysia.
(Ahli)

Shamsuddin Ahmad, D. Ed.

Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan,
Fakulti Pengajian Pendidikan,
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)



SHAMSHER MOHAMAD RAMADILI, Ph.D.,
Profesor/Timbangan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah,
Universiti Putra Malaysia.

Tarikh : 06 MAY 2002

Tesis ini diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi keperluan ijazah Master Sains.

AINI IDERIS, Ph.D.
Profesor/Dekan,
Sekolah Pengajian Siswazah,
Universiti Putra Malaysia

Tarikh :

PERAKUAN

Saya akui tesis ini ialah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang telah diberi penghargaan dalam tesis ini. Saya juga mengaku bahawa tesis ini tidak dimajukan untuk ijazah-ijazah lain di Universiti Putra Malaysia.



ROZIHAN ABD. AZIZ

Tarikh : 6/5/2002.

KANDUNGAN

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	vi
PENGESAHAN	viii
PERAKUAN	x
SENARAI RAJAH	xiv

BAB

I	PENDAHULUAN	
	Pengenalan	1
	Budaya dan Organisasi	2
	Budaya Organisasi dan Inovasi	3
	Permasalahan Kajian	5
	Kepentingan Kajian	6
	Ringkasan	7
II	SOROTAN LITERATUR	
	Pengenalan	8
	Budaya Organisasi	8
	Definisi Budaya Organisasi	9
	Peringkat Budaya Organisasi	12
	Artifak	13
	Nilai-nilai	15
	Andaian-andaian Asas	20
	Kandungan Budaya Organisasi	21
	Kekuatan dan Kelemahan Budaya Organisasi	21
	Pembentukan Budaya Organisasi	22
	Penekanan yang Ditunjukkan Bagi Melahirkan Budaya organisasi cemerlang	22
	Inovasi	24
	Konsep Inovasi	25
	Organisasi dan Inovasi	25
	Inovasi dan Pembelajaran Organisasi	28
	Inovasi, Kreativiti dan Pembelajaran Organisasi	29
	Pembelajaran di dalam Organisasi	30
	Inovasi dan Persekitaran Organisasi	33
	Inovasi, Kreativiti dan Sumber	33
	Inovasi, Kreativiti dan Dimensi Persekitaran Kerja	34
	Galakan dari Organisasi	35
	Galakan Kerja Berkumpulan	36

	Struktur Organisasi	36
	Kebebasan /Autonomi	37
	Corak Komunikasi	38
	Tekanan	38
	Penghalang Terhadap Kreativiti	39
	Ringkasan	39
III	METODOLOGI KAJIAN	
	Pengenalan	41
	Pendekatan Penyelidikan Kualitatif	41
	Lokasi Kajian dan Prosedur Persampelan	45
	Teknik Pengumpulan Data	46
	Temu-bual Semi struktur	47
	Pemerhatian Turut Serta	49
	Data Sekunder	50
	Penganalisan Data	51
	Kesahan dan Kebolehpercayaan	55
	Kecenderungan Penyelidik	57
	Ringkasan	57
IV	HASIL KAJIAN	
	Pengenalan	58
	Ringkasan Hasil Kajian	59
	Konteks Kajian	60
	Deskripsi Informan	63
	Budaya Organisasi di Maltrex	69
	Infrastruktur/Artifak	69
	Suasana Pejabat Mengikut Masa	72
	Ketiadaan Formaliti	76
	Dalam Masa Bekerja	76
	Menjalankan Tugas dan Perbincangan	79
	Penyampaian Idea	81
	Fleksibiliti Masa	83
	Kepemimpinan yang Menjadi Contoh	85
	Amalan dan Upacara Organisasi	88
	Faktor-faktor Sokongan Organisasi	91
	Penyediaan Sumber	91
	Sumber Maklumat	91
	Penyediaan Latihan	94
	Sumber Material Lain	96
	Persekitaran Kerja	97
	Struktur Organisasi Mendatar dan Multitugasan	98
	Penerimaan Idea	99
	Pemberian Peluang	102

	Delegasi Kuasa	105
	Corak Komunikasi	108
	Keperluan Pembelajaran	114
	Pembelajaran Formal	118
	Latihan	118
	Menyambungan Pengajian	119
	Pembelajaran Tidak Formal	121
	Pembelajaran Arah Kendiri	121
	Pembelajaran Melalui Seminar dan pelancaran produk	129
	Pembelajaran Melalui Aplikasi Terus	130
	Pembelajaran Informal	133
	Pembelajaran Melalui Pemerhatian	133
	Pembelajaran Melalui Pengalaman	135
	Pembelajaran Melalui Interaksi	137
	Ringkasan	140
V	Ringkasan, Perbincangan, Rumusan, Implikasi dan Cadangan	142
	Ringkasan	142
	Perbincangan dan Rumusan	145
	Budaya Organisasi Terkini	145
	Organisasi Membantu dlm Mengeluarkan Inovasi	150
	Keperluan Anggota Organisasi	154
	Rumusan Keseluruhan Kajian	158
	Implikasi Teori dan Praktikal	159
	Cadangan Akan Datang	161
	RUJUKAN	162
	APPENDIKS	174
	VITA	177

SENARAI RAJAH

Rajah 1	Peringkat-peringkat budaya dan interaksi antaranya.	14
Rajah 2	Rangka pembelajaran organisasi	31
Rajah 3	Lakaran susunan pejabat Maltrex	70

BAB I

PENDAHULUAN

Pengenalan

Globalisasi adalah satu fenomena baru dalam dunia perdagangan dan korporat. Globalisasi atau dengan istilah lainnya dunia tanpa sempadan telah memaksa integrasi ekonomi berlaku dengan pantas. Ini ditambah dengan perubahan teknologi dan saluran maklumat yang pantas mempercepatkan proses interaksi di antara negara, khususnya antara syarikat yang terbabit dalam perdagangan.

Fenomena ini secara tidak langsung menggambarkan sesebuah organisasi itu perlu meningkatkan daya saing sekiranya ingin mempertahankan dan meluaskan kedudukannya di dalam pasaran antarabangsa. Ramai ahli teori dan pengamal pengurusan telah memperkatakan tentang keperluan untuk organisasi berubah dan mengadaptasi untuk kekal bersaing (Hall, 1996; Higgins, 1996). Fenomena ini juga menggamit persoalan penting iaitu kemampuan daya saing syarikat tempatan untuk menghadapi cabaran mendadak seterusnya menjamin pertumbuhan kukuh hingga boleh menembusi pasaran baru di peringkat antarabangsa. Oleh itu, usaha mempertahankan daya saingan perlu dilakukan oleh pihak pengurusan organisasi

supaya kedudukan organisasi mereka di pasaran terus dipertahankan.

Sebagai usaha mengekalkan daya saing, sebuah organisasi perniagaan perlu membuat perancangan strategik. Perancangan strategik tersebut mestilah melibatkan perkembangan kemampuan organisasi serta persekitarannya bagi menjana peluang-peluang bagi organisasi. Sebagai contoh dengan menggunakan pendekatan budaya organisasi untuk meningkatkan pembangunan organisasi yang menjurus kepada mengekal dan meningkatkan daya saing organisasi melalui nilai-nilai yang menjadi pegangan ahli-ahli organisasi. Beberapa kajian telah dijalankan bagi membuktikan kepentingan budaya terhadap persembahan organisasi (Wilkins dan Ouchi, 1983; Gordon, 1985; Kotter dan Heskett, 1992; Denison dan Mishra, 1995).

Budaya Organisasi

Budaya memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi. Malah boleh dikatakan jatuh dan bangunnya sesebuah organisasi tersebut bergantung kepada budaya yang dimilikinya. Menurut Katter dan Heskett (1992), kebanyakan perbincangan mengenai budaya korporat adalah berpusat kepada keperluan budaya 'yang kuat' iaitu budaya yang mampu mempertingkatkan prestasi dan pencapaian organisasi secara berterusan. Menurut Sathe (1985) budaya organisasi boleh dijadikan satu tanggung jawab kerana perkongsian kepercayaan, nilai dan andaian yang selari dengan kehendak perniagaan dan sekaligus menjadi panduan cara anggota dalam organisasi berfikir dan bertindak.

Budaya organisasi mempunyai banyak definisi. Antaranya Schein (1985), mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu kecenderungan psikologi (andaian-

andaian asas) yang dimiliki oleh ahli organisasi. Andaian-andaian asas ini memimpin mereka untuk berfikir dan bertindak dalam sesetengah cara. Manakala, Denison dan Mishra, (1995), meringkaskan budaya organisasi sebagai corak nilai, kepercayaan dan jangkaan yang dikongsi oleh ahli organisasi.

Sin dan Tse (2000), telah mengatakan budaya korporat sebagai satu ikatan yang terdiri dari satu set perkongsian filosofi, andaian, nilai, jangkaan, attitud dan norma yang mengikat dalam sesebuah organisasi. Ia membantu syarikat untuk mengimplimentasi strategi-strategi syarikat dengan lebih efektif. Bagi Turner (1990), budaya didefinisikan sebagai kelakuan sewajarnya, ikatan dan motivasi individu. Budaya organisasi juga dikatakan dapat menunjukkan penyelesaian apabila terdapatnya kesamaran. Ia menguasai cara organisasi memproses informasi, pertalian dalaman dan nilai-nilai yang terdapat di dalam organisasi. Fungsi utama budaya adalah mengurangkan konflik, ketidakpastian, koordinasi dan kawalan. Budaya juga merupakan motivasi dan mempunyai kelebihan dalam kecenderungan dalam persaingan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, budaya organisasi boleh diringkaskan sebagai satu set kepercayaan dan nilai yang menjadi pegangan ahli-ahlinya. Kepercayaan dan nilai ini menjadi panduan dalam fikiran dan tindakan yang akan diguna dalam menyelesaikan masalah.

Budaya Organisasi dan Inovasi

Dalam dunia globalisasi ini, sesebuah organisasi memerlukan sesuatu yang unik bagi memastikan organisasi dapat terus berkekalan. Salah satu caranya

adalah dengan mengeluarkan sesuatu yang inovatif. Menurut Hitt, Hoskisson dan Kim (1997), kebolehan organisasi mengeluarkan produk yang inovatif mempunyai pengaruh pasaran yang kuat bagi pencapaian jangka panjang. Organisasi tidak berinovatif pula mempunyai risiko yang tinggi dan akan sentiasa kebelakang. Menurut Higgins (1996), ramai ketua pegawai eksekutif, juru runding dan para akademik bersetuju bahawa inovasi adalah satu kunci kepada daya saing.

Bagi memastikan organisasi sentiasa mengeluarkan produk yang inovatif, sesuatu perlu dilakukan di dalam organisasi. Memandangkan inovasi mempunyai kaitan dengan budaya organisasi, iaitu seperti yang dinyatakan Ahmed (1998) pengeluaran produk inovatif memerlukan sebuah budaya organisasi yang membimbing ahli organisasi untuk berusaha ke arah inovasi dan suasana yang merangsang kepada kreativiti. Menurut Buckler (1997), inovasi adalah persekitaran, sebuah budaya yang hampir kepada kekuatan semangat yang wujud di dalam organisasi. Oleh itu, dengan ini menunjukkan budaya organisasi penting bagi menentukan organisasi sentiasa berinovatif.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh O'reilly III dan Tushman (1998), budaya organisasi boleh berperanan sebagai sistem kawalan sosial yang kuat dan merangsangkan inovasi. Menurut Kanter dan Moss (2000) ramai pemimpin akan memperuntukkan lebih masa bagi membentuk budaya yang membantu dalam penghasilan inovasi, pertukaran pengetahuan dan kolaborasi.

Dengan demikian, inovasi merupakan salah satu punca kejayaan organisasi. Oleh itu, budaya organisasi yang dapat melahirkan idea kreatif dan inovatif dapat menjanakan inovasi sekaligus berperanan dalam meningkatkan kemampuan daya saing organisasi di peringkat global. Tambahan pula, menurut Riggs (1983)

budaya korporat telah dibuktikan sebagai konsep yang sangat kuat di dalam syarikat yang berasaskan teknologi.

Permasalahan Kajian

Budaya memainkan peranan penting di dalam organisasi. Salah satunya, dalam meningkatkan prestasi organisasi. Menurut Brown (1998), perkaitan ini kerana struktur, strategi dan pelaksanaan organisasi dibentuk oleh andaian, kepercayaan dan nilai yang menjadi asas kepada budaya organisasi.

Di negara Barat, banyak kajian telah dijalankan terhadap budaya organisasi dan inovasi. Sebagaimana yang dinyatakan di dalam beberapa buah literatur (Ahmed, 1998; Oreilly III dan Tushman, 1998; Nemeth, 1997; Delbecq dan Mills, 1985). Walau bagaimanapun di Malaysia kajian di dalam bidang ini masih kurang walaupun Malaysia telah banyak menerokai bidang berteknologi tinggi seperti perisian komputer. Bidang-bidang ini memerlukan organisasi sentiasa inovatif bagi menjamin kedudukannya di dalam pasaran.

Justeru itu, kajian melihat terdapatnya keperluan terhadap kefahaman budaya organisasi yang dapat mengeluarkan inovasi. Tambah lagi, budaya di Malaysia yang mungkin berlainan dari budaya negara lain (Abdullah, 1996) terutamanya Barat, menekankan perlunya maklumat empirikal budaya organisasi diperolehi.

Selain itu, faktor yang membantu organisasi dalam menjanakan inovasi perlu dikaji dan diteliti bagi menambahkan lagi kemantapan budaya organisasi. Keperluan individu atau ahli organisasi perlu diketahui supaya budaya organisasi

yang akan dilahirkan nanti dapat membentuk sebuah budaya organisasi yang dapat memuaskan hati kedua pihak, iaitu organisasi dan juga ahlinya.

Kajian ini bertujuan untuk memahami budaya organisasi terkini di sebuah organisasi perisian komputer. Organisasi ini merupakan salah sebuah organisasi perisian yang baru dan turut menyumbang terhadap pembangunan dan kemajuan Koridor Raya Multimedia (MSC) serta pembangunan perisian tempatan amnya.

Berikut adalah objektif-objektif yang akan dicapai untuk kajian ini.

1. Apakah budaya organisasi terkini?
2. Bagaimana organisasi membantu menjanakan inovasi (pembaharuan)?
3. Apakah keperluan dalam menjanakan inovasi?

Kepentingan Kajian

Kajian ini menyumbang terhadap pemahaman tentang budaya organisasi di sebuah organisasi perisian komputer. Organisasi ini beroperasi mengikut keperluan yang berbeza dan mengikut kepantasan teknologi maklumat semasa. Kepantasan ini memerlukan sebuah budaya organisasi yang benar-benar mantap agar organisasi terus kekal dan bersaing. Oleh itu, hasil kajian dari sudut budaya organisasi ini diharap dapat membantu pembangunan organisasi sekaligus kemajuan perisian tempatan.

Kajian juga cuba menerokai bagaimana organisasi dapat membantu anggota-anggota organisasi dalam mengeluarkan inovasi terkini. Bagi organisasi yang terlibat dalam teknologi maklumat, idea yang kreatif dan inovatif sentiasa diperlukan bagi anggota organisasi menghasilkan produk yang sesuai dengan keperluan semasa. Selain itu, kajian juga cuba menyelidiki apakah keperluan

anggota-anggota organisasi dalam menjana inovasi. Hasil dari persoalan ini diharapkan dapat memberi satu pandangan baru bagi organisasi tempatan lain yang turut menuju ke arah meningkat atau menjana inovasi.

Kajian ini menyediakan sebuah alternatif dari segi pendekatan kajian dan analisis yang sebenar terhadap organisasi. Ini memandangkan kebanyakan usaha peningkatan prestasi organisasi dijalankan secara pendekatan objektif (Wilkins dan Ouchi, 1983; Gordon, 1985; Kotter dan Heskett, 1992; Denison dan Mishra, 1995). Oleh itu, kajian ini cuba membantu menyediakan sebuah pendekatan berbentuk subjektif atau interpretasi kepada kajian budaya organisasi dan ia diharapkan dapat membantu pengkaji-pengkaji budaya dan inovasi organisasi pada masa akan datang.

Ringkasan

Bab pertama ini membicarakan pengenalan serta permasalahan yang menjadi rasional mengapa persoalan kajian ini menarik minat penyelidik. Segala elemen yang dibincangkan dengan jelas dalam usaha penyelidik memahami kepentingan budaya organisasi dalam menjana inovasi.

BAB II

SOROTAN LITERATUR

Pengenalan

Dalam bab ini penyelidik cuba mengkaitkan beberapa kajian serta sorotan literatur terdahulu bagi membantu dalam kajian kes ini. Bab ini terbahagi kepada 4 bahagian yang terdiri dari topik yang berkaitan dengan budaya organisasi, inovasi, pembelajaran di organisasi, inovasi dan persekitaran organisasi. Berikut beberapa sorotan literatur dan perbincangan yang diharap dapat membantu mengukuhkan hasilan dari kajian ini.

Budaya dan Organisasi

Budaya merupakan antara konsep penting dalam organisasi dan kajian pengurusan. Ia adalah faktor yang menyokong dalam mempengaruhi sikap dan kelakuan manusia dalam organisasi. Kebanyakan pengurus sekarang bersetuju jika dikatakan terdapatnya kesan dramatik budaya organisasi terhadap inovasi, produktiviti dan moral. Beberapa tahun yang lepas, budaya organisasi atau korporat telah diberi perhatian di dalam literatur mahupun bidang pengurusan. Menurut Tayeb (1994), dari beberapa survei yang dijalankan oleh beberapa penyelidik terhadap jurnal akademik dan profesional, mereka mendapati 70% dari artikel

Kelakuan Organisasi Antarabangsa (Organizational Behaviour) dan Pengurusan Sumber Manusia (Human Resource Management) melibatkan konsep budaya.

Kebanyakan penyelidik barat mengatakan melalui pengurusan budaya, terdapatnya kunci meningkatkan mutu, produktiviti dan inovasi. Antara literatur yang popular tentang budaya adalah dari Peters dan Waterman (1982), menyatakan menyokong teori tingkah laku kecemerlangan bermaksud mengenalpasti ciri-ciri budaya dari syarikat-syarikat yang berjaya.

Definisi Budaya Organisasi

Budaya mempunyai pelbagai pengertian yang berbeza. Ramai sarjana berpendapat, budaya adalah milik bersama sesuatu masyarakat, boleh dipelajari, disebarkan melalui pemikiran, tingkah laku, pertuturan dan artifak. Menurut kamus Dewan (1991), budaya bermaksud keseluruhan idea, adat, kepercayaan, pengetahuan, yang dikongsi oleh ahli-ahli dalam kumpulan. Budaya bergantung kepada keupayaan manusia sendiri untuk mempelajari dan menyebarkan pengetahuan budaya ini kepada generasi-generasi seterusnya. Brown (1998), menawarkan satu definisi budaya iaitu budaya adalah corak kepercayaan, nilai dan cara-cara dipelajari bersama pengalaman yang dialami semasa bersama organisasi, dan ia akan ditunjukkan dengan jelas sebagai sumber penentuan dalam tindakan dan kelakuan ahli-ahlinya.

Budaya menampakkan kelainan dalam pencapaian oleh kumpulan manusia, termasuk penjelmaan mereka di dalam artifak. Teras utama budaya mengandungi idea tradisi (iaitu diambil dan dipilih) dan berkait dengan nilai. Sistem budaya

mungkin pada satu sudut dianggap sebagai hasil tindakan, tetapi pada sudut yang lain, sebagai elemen-elemen bersyarat untuk tindakan akan datang.

Terdapat berbagai definisi budaya organisasi. Namun begitu, kebanyakan penulis bersetuju jika dikatakan budaya korporat merujuk kepada nilai, kepercayaan dan corak kelakuan yang membentuk identiti organisasi. Menurut Eubanks dan Llyod (1992), budaya seringkali terlihat apabila pemerhati melihat mereka dari organisasi berbeza berkelakuan berbeza. Menurut Christiansen (2000), budaya adalah sebahagian daripada set peraturan yang tidak bertulis. Sesebuah syarikat mempunyai peraturan. Tetapi tiada syarikat yang mempunyai peraturan meliputi setiap situasi seseorang itu akan berada. Adakala seseorang akan menggunakan pertimbangan mereka. Bagaimana mereka menggunakan pertimbangan adalah bergantung pada sekurang-kurangnya kepada apakah kepercayaan mereka terhadap syarikat yang mempertanggungjawabkan mereka. Apa dikehendaki oleh syarikat terdapat dari pernyataan tujuan dan prinsip am yang diberikan melalui cerita-cerita dan contoh-contoh.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Abdullah (1996) sesebuah budaya organisasi terdiri dari sistem polisi berstruktur yang terlindung, menggarisi andaian-andaian dan nilai-nilai. Ia bukan sebuah harapan terhadap kelakuan dan nilai yang disenaraikan tetapi ia dinyatakan dan dipraktikkan. Budaya kebiasaannya adalah sebuah pernyataan dari satu set andaian-andaian yang mendalam dan nilai-nilai kepada kumpulan-kumpulan yang telah diasaskan, diteroka, berkembang di dalam pembelajaran untuk bertahan dan disesuaikan dengan persekitaran. Kedua-dua andaian dan nilai-nilai ini berkesan kepada kebanyakan pengasas, pengurus, ketua dan pemegang saham di dalam sesebuah organisasi untuk menguruskan